

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
MAESTRÍA EN COMERCIO INTERNACIONAL

***ERRORES EN LA UTILIZACIÓN DE
ESTRATEGIAS DE PRECIOS***

**Los errores cometidos por algunas empresas al implementar
sus estrategias de precios**



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Alumna: Marisa Ileana Uliveto

Tutor: Sebastián Fernandez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pág. 3
LA IMPORTANCIA DEL PRECIO.....	Pág. 4
LOS PRECIOS Y LA DEMANDA	Pág. 6
La percepción del precio	Pág. 10
<i>La importancia de tener en cuenta los umbrales de precios.....</i>	<i>Pág. 11</i>
<i>¿Ojo con los precios absolutos y los precios relativos?</i>	<i>Pág. 13</i>
<i>Tácticas de precios frente a estrategias de precios</i>	<i>Pág. 14</i>
<i>La percepción importa</i>	<i>Pág. 16</i>
<i>Procter & Gamble vs. Kimberly-Clark</i>	<i>Pág. 19</i>
LOS PRECIOS Y LOS COSTOS	Pág. 22
¿Cuál estructura de costos?	Pág. 23
El error de asumir los beneficios de la curva de experiencia	Pág. 26
LA GUERRA DE PRECIOS	Pág. 30
Guerra de precios I: Hewlett-Packard/Compaq vs. Dell	Pág. 30
Guerra de precios II: Líneas aéreas de los Estados Unidos.....	Pág. 33
Guerra de precios III: El marco de las telecomunicaciones norteamericanas.....	Pág. 38
Guerra de precios IV: Las consolas de videojuegos	Pág. 39
La guerra de precios en los mercados desregulados	Pág. 40
<i>Cuatro factores.....</i>	<i>Pág. 42</i>
Los precios de la competencia	Pág. 42
El flujo de clientes.....	Pág. 43
Valor del cliente	Pág. 44
El costo de servir	Pág. 45
LOS PRECIOS EN INTERNET	Pág. 47

EL MITO DEL CONTROL DE LOS PRECIOS.....	Pág. 52
La abusiva Procter & Gamble.....	Pág. 53
EL FALLECIMIENTO DE LAS MARCAS NORTEAMERICANAS	Pág. 57
LA INCOHERENCIA EN EL MIX DE MARKETING	Pág. 60
Una desalineación en el mercado financiero.....	Pág. 60
El desconectado marketing de Iridium.....	Pág. 63
<i>Producto</i>	Pág. 64
<i>Precios</i>	Pág. 65
<i>Distribución</i>	Pág. 65
<i>Promoción</i>	Pág. 66
<i>Mercado objetivo</i>	Pág. 67
<i>Entrada al mercado</i>	Pág. 68
CONCLUSIÓN	Pág. 70
ANEXOS.....	Pág. 72
Anexo I: Ciclo de vida del producto	Pág. 72
Anexo II: El dilema del prisionero.....	Pág. 76
BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 78
Citas de libros.....	Pág. 78
Citas de recursos electrónicos	Pág. 79
Citas de artículos de revista.....	Pág. 81

INTRODUCCIÓN

Aunque los consumidores quizá tengan dificultad para elegir entre diferentes precios, las empresas tienen más problemas para fijarlos. En la batalla por captar clientes, las compañías apelan a una amplia gama de tácticas para frenar a sus competidores. Y cada vez más el precio es el arma elegida. Sin embargo, muchas empresas olvidan que el precio es una de las variables más importantes del marketing, y cometen errores que les hacen perder mucho más que algunos dólares.

Es por eso, que antes de zambullirse en una estrategia de “todos los días bajos precios” no basta con asegurarse si los precios serán más bajos que los de la competencia. Es necesario verificar si la estructura de costos admitirá el nivel de precios deseado, y si la situación será favorablemente percibida por el consumidor. Al encontrarse amenazado por una guerra de precios, la pregunta a responder será: ¿se justifica participar? Y cuando se comienza a cobrar por los servicios prestados, entonces, no se puede permitir que anuncios publicitarios proclamando “transacciones gratis” estén en circulación. Como se ve, a la hora de definir una estrategia de precios, se deben tener en cuenta una serie de factores, y parece que las empresas prefieren pasarlos por alto.

La teoría fue enseñada por unos y aprendida por otros. Y en este trabajo, se buscará demostrar a través de casos reales, que a la hora de trasladar la teoría a la práctica, los ejecutivos de algunas empresas olvidan lo aprendido.

Cabe aclarar, que las estrategias de precios para los mercados internacionales no tienen porque ser distintas a las estrategias de precios que se aplican en los mercados nacionales. Los parámetros dominantes son los mismos: lo que esté dispuesto a soportar el mercado, la cantidad de inversión necesaria, el volumen que puede alcanzarse, los costos de obtención de dicho volumen, y los riesgos que se corren; por ende, las estrategias aplicables y en consecuencia los errores a ser cometidos, pueden ser los mismos.

LA IMPORTANCIA DEL PRECIO

En términos de comercialización internacional, cada política emprendida implica tomar una serie de decisiones que comienzan con que producto desarrollar, siguiendo con la distribución a adoptar, continuando con la comunicación a realizar, y terminando con los precios a fijar. Por tanto, como es posible observar, la fijación de precios no es la primera decisión de marketing; por el contrario, debería ser la última, pero probablemente sea la más importante. Podría decirse, entonces, que la política de precios es como la síntesis de la política comercial, y que por lo tanto no puede ser tomada a la ligera.

Los gerentes deberían recordar que las decisiones de fijación de precios condicionan la evolución de la empresa. No es posible pasar por alto, que el precio es la única variable del mix de marketing¹ que genera ingresos, dado que influye directamente en la demanda, estableciendo el nivel de actividad. Todas las demás variables del mix generan costos: publicidad, desarrollo de productos, promoción de ventas, distribución, empaquetado, todas generan gastos. Mucho menos es posible olvidar que el precio fijado determina, por su influencia en los márgenes unitarios, la rentabilidad de la actividad comercial de la empresa en función de las cantidades vendidas; y fija, también, las condiciones que permitirán amortizar los costos de estructura. Pero lo más importante, es que el precio de venta influye en la percepción global del producto o servicio por parte de consumidor. Un precio elevado puede sugerir una imagen de producto de alta calidad, mientras que un precio bajo puede producir los efectos contrarios.

No obstante, esto no es todo. El precio es el elemento más flexible de las 4Ps. A diferencia de las características del producto y de los canales de distribución, el precio puede ser sujeto a cambios rápidos. ¿Y que sería de los consumidores, entre tantas opciones de productos y servicios, sin una variable que les permitiera comparar?

¹ Conjunto de variables controlables –producto, precio, promoción, plaza (4Ps)- que mezcla la empresa para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

Gracias al precio, la comparación entre marcas es posible, sobre todo cuando la capacidad de compra de los consumidores hace que estén más susceptibles a los precios.

Sin embargo, los gerentes tienden a sobreestimar o subestimar al precio. A veces, el precio es considerado como un elemento regulador de la oferta y la demanda, como si fuera una propiedad cualitativa más del producto. Es en casos como este, cuando la importancia del precio es sobreestimada, olvidando que existen otras variables sobre las cuales es posible actuar. En otras ocasiones, existe una falta de adecuación del precio a los valores percibidos por los consumidores, lo cual conlleva a la subestimación del mismo.

La necesidad de decisiones correctas de precios empieza a ser más importante a medida que la competencia comienza a ser más intensa. Debido al incremento de los progresos tecnológicos, los ciclos de vida de los productos² son cada vez más cortos, incentivando las respuestas inmediatas. El progreso tecnológico ha ampliado los usos alternativos del dinero de los compradores, y ha llevado a una densidad de productos y servicios sustitutos. La demanda de servicios puros y ligados a productos permanece fuerte, resultando una presión en la decisión de precios. Un importante impacto de estas presiones ambientales, ha sido hacer el establecimiento de precios de productos y servicios más delicado, más complejo, más importante.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

² Ver Anexo I.

LOS PRECIOS Y LA DEMANDA

Una de las más importantes piedras angulares en la fijación de precios es la demanda del producto o servicio, es decir, el volumen o cantidad de un producto o servicio que los compradores están dispuestos a comprar a un precio específico. Cómo responden los clientes de la empresa a cambios en los precios, es una consideración fundamental; el eventual efecto en el volumen de ventas y el ingreso ante cambios de precios, es determinado por el grado en que la demanda de los compradores es sensible a los precios. Sin embargo, los responsables de precios, a menudo comprenden mal o sobreestiman algunos factores básicos.

El grado en el que la demanda es sensible al precio, se denomina *elasticidad del precio de la demanda*, y con frecuencia se abrevia “elasticidad de la demanda”, aunque en sentido estricto esto es incorrecto, porque los economistas reconocen que la demanda también puede depender de otros factores, como los ingresos. La elasticidad del precio de la demanda mide el cambio en la cantidad demandada por un producto o servicio a cambios en el precio del producto o servicio. Esto simplemente reconoce que algunos productos o servicios son más sensibles al precio que otros. En el mercado de bienes de consumo, por ejemplo, la demanda de un producto dependerá del precio. Si se establece el precio por encima del que prevalece en el mercado, es muy probable que no se venda nada, ya que los compradores saben que pueden adquirir el mismo artículo a otra parte, al mismo precio. Aquí se dice que la demanda, o en ocasiones el precio mismo, es *elástico*.

Al otro extremo del espectro están aquellos productos cuya demanda tiene muy poca sensibilidad al cambio de precios. Por ejemplo, *Apple Computer* en una época había diferenciado a tal grado su línea de computadoras personales Macintosh con su ambiente “amigable” con el usuario, que disfrutaba de un monopolio virtual de su segmento y era capaz de establecer casi cualquier precio que la compañía quisiera, dentro de ciertos límites. Con frecuencia, este tipo de situación es llamada *demand inelástica*. Sin embargo, luego *Microsoft Windows*, con sus características “amigables” para el usuario que casi igualan a las de Macintosh, se internó en el terreno de Apple

Computer. Ofreciendo a los consumidores una alternativa de computadoras personales basadas en Windows, Microsoft logró convertir la demanda de los consumidores de Macintosh en menos rígida (o más elástica); es decir, los consumidores se volvieron más sensibles a los cambios de precios. Apple Computer, conociendo la situación, terminó reduciendo los precios de sus Macintosh para incrementar las ventas e impedir que los consumidores cambiasen por computadoras personales basadas en Windows (Czinkota; Kotabe, 2001).

Con frecuencia, también se usan otras medidas de sensibilidad de la demanda. La *elasticidad renta de la demanda* es la respuesta a la cantidad demandada de un producto o servicio a cambios en la renta personal. Una elasticidad negativa, implica que cuando la renta aumenta, menos unidades se demandan. Por ejemplo, cuando la renta aumenta, las amas de casa cambiarán algunas de sus compras de jugo instantáneo a gaseosa y consumirán menos jugo instantáneo. Si la elasticidad es positiva, la demanda aumenta cuando el ingreso aumenta.

Una tercera medida de la sensibilidad de la demanda es la *elasticidad cruzada de la demanda*, que con respecto al precio, mide la respuesta de la demanda de un producto, a cambios en el precio de otro producto. Si la elasticidad es negativa, entonces en general los dos productos son *complementarios*; si la elasticidad es positiva, entonces los dos productos son *sustitutos*. Por ejemplo, los DVDs son complementarios de los reproductores de DVD, pero diferentes marcas de reproductores son productos sustitutos. La elasticidad cruzada-precio, es a menudo usada como medida de efectos a cambios en los precios de la competencia.

Las teorías anteriores suponen que los mercados son perfectos, donde todos los consumidores y proveedores tienen completo conocimiento de todos los precios disponibles para los artículos de consumo que son idénticos entre sí. Más aún, el mercado siempre se despeja; esto es, toda la demanda es perfectamente satisfecha por la oferta y viceversa. Esto puede ser válido exclusivamente en algunos mercados de dinero y en los de bienes de consumo, aunque incluso en estos casos, también operan otros factores. Pero de seguro *no* es válido en la mayoría de los mercados en los que los profesionales del marketing o comercio internacional ofrecen sus productos. Por definición, realmente es casi imposible que alguien tenga efecto alguno en un “mercado perfecto”.

Aún así, comprender las teorías básicas de la oferta y la demanda ofrece a los profesionales del área, una percepción útil de algunos de los factores claves que pueden afectar a los precios que se obtienen. En particular, el concepto de “elasticidad de la demanda” se discute ampliamente y desempeña un papel importante en las decisiones de asignación de precios. Pero como se mencionó a principios de este capítulo, los responsables de precios a menudo comprenden mal o sobreestiman algunos factores básicos.

Suele existir el peligro de que un vendedor pueda hacer una suposición incorrecta acerca de la elasticidad-precio de un producto particular. El problema encontrado por un productor procedente de Texas de productos de embellecimiento de metal para casas, ilustra este peligro. Normalmente, cuando la demanda de nuevas casas construidas es baja, la demanda de productos de embellecimiento para casas es alta y es relativamente inelástica al precio. Sin embargo, debido al incremento de precios para el acero y el aluminio, este fabricante aumentó los precios de sus productos. A pesar del hecho de que la demanda de las nuevas casas seguía baja, las ventas de la empresa cayeron rápidamente cuando los precios aumentaron. La dificultad estaba en que había otros vendedores de productos de embellecimiento de casas (por ejemplo, productos de madera), y ellos no habían aumentado sus precios como lo hizo el fabricante de productos de metal; por tanto, la elasticidad-precio no era tan inelástica como se creía (Guiltinan, 1976).

El error cometido por este fabricante de productos de embellecimiento de metal para casas, fue no haber considerado a la hora de tomar decisiones con respecto a sus precios, que la elasticidad-precio propia y la elasticidad-precio cruzada afectan a la elasticidad-precio del producto.

A fin de comprender el error cometido por el fabricante tejano, véase previamente lo enunciado por Kent B. Monroe (1992): “si la teoría de la demanda del consumidor se preocupa por la decisión de compra de cualquiera de los dos productos, A y B , y las cantidades de compra de cada uno, podemos ilustrar la relación entre las tres elasticidades. Cada uno de los productos tiene un precio, P_A y P_B ; el consumidor debe decidir cuánto comprar de cada uno de ellos; Q_A y Q_B , el consumidor tiene un presupuesto o renta posible para gastar Y . El consumidor tendrá seis elasticidades de demanda con respecto a las tres cosas que influirán en su decisión de compra: dos *elasticidades-precio propias*, E_A y E_B ; dos *elasticidades cruzadas-precio*, E_{AB} y E_{BA} ; y